

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC**

**CURSO DE CIENCIAS CONTABEIS**

**GUSTAVO OSÓRIO BORGES DOS SANTOS**

**ANÁLISE DOS RECURSOS INTERNOS À LUZ DA RBV QUE GERAM  
VANTAGEM COMPETITIVA PARA A EMPRESA DE SISTEMAS DE  
GERENCIAMENTOS EMPRESARIAIS SITUADA NA REGIÃO DA AMREC**

**CRICIÚMA**

**2018**

**GUSTAVO OSÓRIO BORGES DOS SANTOS**

**ANÁLISE DOS RECURSOS INTERNOS À LUZ DA RBV QUE GERAM  
VANTAGEM COMPETITIVA PARA A EMPRESA DE SISTEMAS DE  
GERENCIAMENTOS EMPRESARIAIS SITUADA NA REGIÃO DA AMREC**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado  
para obtenção do grau de bacharelado no curso  
de ciências contábeis da Universidade do  
Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dra. Almerinda Tereza  
Bianca Bez Batti Dias

**CRICIÚMA**

**2018**

## **GUSTAVO OSÓRIO BORGES DOS SANTOS**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado pela Banca Examinadora para obtenção do Grau de bacharelado no Curso de ciências contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, com Linha de Pesquisa em gestão.

Criciúma, 05 de dezembro de 2018.

### **BANCA EXAMINADORA**

Prof.<sup>a</sup> Almerinda Tereza Bianca Bez Batti Dias – Doutora - (UNESC) – Orientador

Prof. Ana Paula Dos Santos- Mestra - (UNESC) - Examinador

Prof. Luan Machado – Especialista - (UNESC) - Examinador

**Quero agradecer primeiramente a Deus que me permitiu com muito vigor concluir mais esta etapa de minha vida, família e professores.**

## **AGRADECIMENTOS**

Gostaria de agradecer a Deus, por propiciar-me chegar até este momento, com muita saúde e vigor, mesmo em todos momentos difíceis de minha vida, sempre estive conosco e permitiu vencer todas barreiras.

Também agradeço minha mãe, que é a pessoa que teve diversas barreiras na vida, mas conseguiu chegar até aqui sempre agradecendo, dando suporte necessário para que seus filhos pudessem alcançar a apresentação de um trabalho como este, que simboliza o fechamento de um grande ciclo.

A Unesc, está bela Universidade, a qual estive presente por 5 anos. Sinto-me muito grato de ter a possibilidade de ser formado por uma Universidade com peso como tal, que durante todo percurso sempre forneceu todas as condições necessárias para realização das atividades proposta pelos professores.

Aos professores que tive durante este percurso, sempre dispostos a passar a seus alunos, todos conhecimentos que possuem, dos quais pude extrair ao máximo a cada etapa que tive, meus sinceros muito obrigado a todos professores.

E em especial a minha orientadora: Almerinda Tereza Bianca Bez Batti Dias, que inicialmente contamos com algumas dificuldades para dar início na composição de todo trabalho, mas assim que definimos, a orientadora me direcionou, de uma forma muito objetiva e clara, o que simplificou um pouco na elaboração deste importante trabalho e consegui criar o artigo até sua conclusão. Muito obrigado, Bianca!

“ O insucesso é apenas uma oportunidade  
para recomeçar com mais inteligência. ”

**Henry Ford**

## **ANÁLISE DOS RECURSOS INTERNOS À LUZ DA RBV QUE GERAM VANTAGEM COMPETITIVA PARA A EMPRESA DE SISTEMAS DE GERENCIAMENTOS EMPRESARIAIS SITUADA NA REGIÃO DA AMREC**

**RESUMO:** O presente trabalho apresentou a proposta da Visão baseada em Recursos, bem como sua classificação dos recursos e capacidades internas. O objetivo geral foi analisar quais recursos e capacidades, à luz da RBV, que geram vantagem competitiva para a empresa estudada. Para tanto os procedimentos metodológicos definidos foram: quanto à abordagem e tipologia, pesquisa qualitativa descritiva; acerca dos meios, foram adotadas pesquisa bibliográfica e de campo. A pesquisa foi aplicada em uma organização de sistemas de gerenciamentos empresariais situada na região da AMREC. A forma de obtenção de dados foi por meio de entrevista realizada com o gestor e, com base nos dados dela, elaborado instrumento o qual foi aplicado com seis colaboradores para avaliação dos recursos. Os principais resultados foram: três grandes momentos estratégicos: I - foco na prestação de serviços e revenda de produtos de informática; II - mudança de posicionamento: desenvolvimento de sistema de gestão; III - início da concretização do projeto de expansão. Como recursos e capacidades que geram vantagens competitivas sustentáveis, foram apontados: Nos recursos financeiros, os geradores de vantagem competitiva foram baixos em relação aos inadimplentes. Nos recursos humanos, os destaques foram para a interação no grupo de trabalho; Nos recursos físicos, foram: clientes de outras regiões/ estados, empresa possui revendas; implantação/treinamento virtual, para clientes que não têm acesso a revendas; e nos recursos organizacionais: a ferramenta de trabalho e o trabalho coletivo.

**PALAVRAS – CHAVE:** Visão Baseada em Recursos. Vantagem Competitiva. Mudanças Estratégicas. Pesquisa Qualitativa.

**AREA TEMÁTICA:** Tema 06 - Contabilidade Gerencial.

### **1 INTRODUÇÃO**

Atualmente cada vez mais as organizações vêm buscando formas de mensurar e potencializar seus resultados, visto que o mercado é muito volátil e, dessa forma, há mudanças frequentes. Diante disso, a organização busca prever um cenário futuro e posicionar-se com vantagem competitiva perante as demais empresas.

Nesse contexto, tem-se a Visão Baseada em Recursos (ou em inglês *Resource-Based View* - RBV), cuja origem teve início em meados de 1959, a partir

---

<sup>1</sup> Acadêmico do curso de Ciências Contábeis da UNESC, Criciúma, Santa Catarina, Brasil.

<sup>2</sup> Docente Doutora Tempo Integral, UNESC, Criciúma, Santa Catarina, Brasil.



dos estudos de Edith Penrose. Em seu estudo, a autora salienta que o limite da expansão da empresa não está relacionado apenas aos fatores mercadológicos, mas da forma como são utilizados os recursos que a empresa possui, afirmam Ribeiro, Scherer e Silva (2016). Outros autores de renome que contribuíram com a visão baseada em recursos foram eles: Wernerfelt (1984), Barney (1991) e Peteraf (1993).

Retomando Gohr et al. (2011) definiram a abordagem da Visão Baseada em Recursos como de extrema importância para o ambiente empresarial, pois incentiva as organizações a explorarem seus recursos e capacidades, incentivando-as a buscarem a vantagem competitiva. Barney (2002) conceituou vantagem competitiva como o diferencial que faz a organização possuir desempenho acima do normal, destacando a empresa diante de seus concorrentes.

Wernerfelt (1984) conceituou recursos como todos aqueles que gerem tanto forças ou desvantagens competitivas entre as firmas, os quais podem ser tanto intangíveis quanto tangíveis. O autor ratificou que é por meio dos ativos a principal forma com que a RBV utiliza para vislumbrar a vantagem competitiva.

Barney e Hesterly (2011) destacaram quatro tipos recursos, sendo eles: financeiros que destacam como qualquer receita que provêm de diversas origens, seja ela lucro auferido no exercício corrente anterior, aporte de sócios, venda de ativo imobilizado ou qualquer outra. Já os recursos físicos são aqueles que envolvem a localização privilegiada em determinada região, os seus procedimentos produtivos, como maquinários de ponta, estoque robotizado, softwares e hardwares de última geração, dentre outros. Quanto os recursos humanos, o destaque vai para os colaboradores da organização. Trata-se de toda cooperação entre as pessoas para buscar uma finalidade comum. E por último Barney e Hesterly (2011) explicaram o recurso organizacional, como aquele responsável por como a organização se comporta para atingir os objetivos pretendidos.

Nesse contexto, para desenvolver esta pesquisa, tem-se a seguinte questão norteadora: quais os recursos e capacidades que a empresa pesquisa possui como vantagem competitiva? Para responder a esta pergunta de pesquisa, este trabalho tem como objetivo analisar os recursos e capacidades, à luz da RBV, que geram vantagem competitiva para a empresa de sistemas de gerenciamentos empresariais situada na região da AMREC. A fim de alcançar o objetivo geral, foram traçados os seguintes objetivos específicos: (i) identificar os eventos e mudanças estratégicas realizados pela empresa, (ii) levantar os recursos e capacidades da organização do presente estudo, (iii) mensurar quais recursos geram vantagem competitiva à empresa.

Esta pesquisa se justifica do ponto de vista teórico, porque a RBV tem grande impacto social, pois indiretamente incentiva que a força produtiva da empresa obtenha um melhor desempenho. Gohr et al. (2011) salientaram que a RBV é uma das teorias mais importantes para a formulação de estratégias empresariais. Pois fomenta o uso nas organizações de suas principais fontes de recurso, incentivando a vantagem competitiva entre elas.

Segundo Melo et al. (2013), atualmente a grande concorrência pela preferência do consumidor final torna o cenário empresarial cada vez mais acirrado, e dessa forma que a aplicação de técnicas de análise de recursos da firma detém cada vez mais relevância, pois permite que o empreendedor potencializar suas forças e suavizar ao máximo os pontos que a organização deixa a desejar. Ainda Mendes et al. (2014) afirmam que os resultados obtidos pela RBV são extremamente confiáveis,





pois essa abordagem analisa todos os recursos internos de forma interligada, sendo que caso a firma ainda não obteve o devido resultado é em virtude de que os seus recursos não estarem de acordo com o que é necessário para o sucesso.

De acordo com Dalfovo et al. (2016), a RBV pode ser considerada uma técnica de identificação dos recursos e capacidades internas, capazes de proporcionar vantagem competitiva perante as demais organizações, oportunizando reforço a suas potencialidades. Nesse sentido, segundo Schelini, Martens e Piscopo (2017), a RBV permite a instituição, em suas atividades, conferir quais recursos e competências permitem que ela obtenha vantagem competitiva.

Além disso, a realização deste trabalho se justifica pela necessidade de a empresa pesquisada poder identificar e analisar quais dos seus recursos permitem a ela obter vantagem competitiva e mantê-la no mercado competitivo em que está inserida. Para o acadêmico, torna-se importante pelo fato do contato direto com uma pesquisa acadêmico-científica aplicada.

## **2 VISÃO BASEADA EM RECURSOS**

Segundo Bortoluzzi et al. (2018), após o término da revolução industrial e a grande demanda consumista fizeram que houvesse uma preocupação em relação ao desenvolvimento de técnicas voltadas para a análise dos recursos internos das organizações. É nesse contexto que as primeiras concepções sobre RBV são traçadas.

Wernerfelt (1984) esclareceu que, na ótica da RBV, as organizações são conjuntos de recursos e capacidades, sendo que eles permitem a ela obter vantagem competitiva de tal forma que se torna de difícil replicação, tornando o recurso ou capacidade valioso. Para Grant (1991), a RBV é uma abordagem que observa a organização de dentro para fora, tomando como fonte os recursos e capacidades que a empresa possui internamente.

Para Dierickx e Cool (1989), os líderes empresariais preocupam-se em priorizar e identificar a posição de determinado produto ou serviço no mercado, pensando assim que isso é o que gerará vantagem competitiva, quando na verdade são os recursos e competências que culminam em vantagem competitiva. Gohr et al. (2011) destacaram que as organizações deixam, por vezes, de dar o devido valor aos recursos internos que é o que permite a organização obter a vantagem competitiva.

O bom desempenho da organização, para Mendes et al. (2014), está diretamente ligado a si mesma, pois o alcance de seus objetivos está relacionado ao uso adequado de seus recursos. Dessa maneira, segundo os autores, a RBV pode ser considerada um instrumento para a obtenção de resultados, pois é capaz de proporcionar uma visão global sobre os cenários futuros, sempre considerando as capacidades internas da empresa.

Para Augusto et al. (2015), nenhuma organização possui todos os recursos necessários para sua produção, devido a isso, as empresas cooperam entre si, o que torna as empresas de origem do mesmo ramo detentoras de recursos diferentes, porém é nesse contexto que um recurso pode se destacar dos demais, e tornar a empresa em destaque produtiva, fonte de renda pela difícil reprodução perante as concorrentes.

Barney e Hesterly (2007) demonstraram que existem duas principais concepções sobre recursos e capacidades. São elas: I - a excelência no mesmo ramo



de atuação, pois determinada indústria utiliza recursos diferentes a outras; II - recursos que podem ser duradouros visto que, para adquirir ou manter tal recurso, pode ultrapassar o limite financeiro de maioria das organizações.

Referente à Visão Baseada em Recursos, Mendes et al. (2014) trouxeram alguns pontos que limitam a RBV, são eles referente à técnica citada anteriormente que observa para o ambiente interno da empresa, os resultados mensurados podem ser distorcidos, pois o ambiente externo acrescenta muito a um resultado de análises de forças e fraquezas e para estar se apresentando os dados a um *stakeholder* por exemplo, mesmo os dados sendo positivos, o mesmo pode não ser real, outro ponto limitador é que a VBR vislumbra o equilíbrio da firma, ou seja: acaba não focando no aperfeiçoamento ou até revoluções em seu ramo.

### 3 RECURSOS NA VISÃO DA RBV

Sobre os recursos tangíveis e intangíveis, Rossoni e Teixeira (2006) trouxeram a definição de recurso tangível sendo aquele físico, ou seja, aportes financeiros diferenciados, ou capacidade superior de estocagem perante demais no mercado, maquinário de ponta e outros, já os recursos intangíveis, dividem-se em internos e externos. Internos, pode-se definir como funcionários com habilidades diferenciadas, organização, ou métodos/códigos pertencentes exclusivos; Enquanto os externos são as marcas registradas, parcerias e outros. A união dos ambos permitem a empresa partir em vantagem perante as demais organizações.

Nesse sentido, Barney e Hesterly (2007) e Crubellate, Pascucci e Grave (2008) informaram que bens tangíveis são mais compreensíveis de visualizar, pois são aqueles que são mais facilmente identificáveis, como uma máquina de ponta. Já os recursos intangíveis, aqueles de difícil visualização, como um bom trabalho em equipe, administração de excelência, ou seja, não é físico, mas compõe parte da firma.

Para Barney e Hesterly (2011), a firma possui quatro grandes categorias de recursos e capacidades que são: financeiros, físicos, humanos e organizacionais, os quais são detalhados no quadro 1.

Quadro 1 – Os quatro recursos e capacidades

<b>FINANCEIRO:</b> Qualquer receita obtida pela organização,
<b>FÍSICOS:</b> São aqueles referentes ao maquinário, localização, qualidade do ambiente.
<b>HUMANOS:</b> Todo treinamento, ou capacidade que determinada pessoa tem perante a organização, recurso individual.
<b>ORGANIZACIONAL:</b> Trabalho em equipe em benefício de um bem em comum.

Fonte: Adaptado de Barney e Hesterly (2007; 2011).

Para determinar se os quatro recursos descritos acima são fonte de vantagem competitiva perante as demais firmas de determinado setor, Barney e Hesterly (2007) apresentaram a técnica que permite analisar os recursos e capacidades da organização, denominada modelo VRIO, que são as siglas das iniciais de valor, raridade, imitabilidade e a organização. Trata-se da técnica capaz de identificar as forças e fraquezas da organização. A aplicação da técnica, segundo os autores, também salienta se a vantagem competitiva é incentivada, pois permite visualizar internamente o que a empresa tem que ajustar e o que ela possui de vantagem perante as outras empresas do mesmo segmento.



Segundo Gonçalves, Coelho e Souza (2014), recurso de valor é aquele que permite que a firma explore oportunidades, mas também se sobreponha sobre as fraquezas do ambiente. Sendo assim a própria organização responsável por obter e projetar o recurso que neutralizará ou impulsionará a si mesma. Os autores acrescentaram que recurso de valor será aquele capaz de gerar vantagem competitiva perante as demais empresas, ou amenizar riscos mercadológicos. Os autores esclarecem que é fundamental que seja reavaliado constantemente se o recurso ainda acrescenta valor à organização visto que o ambiente externo muda constantemente.

Crubellate, Pascucci e Grave (2008) afirmaram que o valor do recurso está diretamente atrelado a sua importância para cada organização, assim o mesmo item pode ou não ser valioso para cada realidade empresarial. Acrescentaram que, com a grande corrida pelo sucesso empresarial, existe a grande preocupação em estar atualizado perante as modificações contínuas do ambiente, isso faz que as alterações se deem de forma extremamente rápidas, ou seja, existe uma ligação nos objetivos para cada firma, em que o recurso pode ter valor diferente para cada, pois, a partir de suas metas, é que o recurso possuirá valor definido, ou seja, a partir desta metodologia, sugere que o mesmo recurso pode não ter o mesmo valor para diferentes firmas, em função do que as firmas buscam como objetivo.

Mendes et al. (2014) dispuseram sobre o valor dos recursos, pois mesmo a firma possuindo um recurso ou capacidades bastante fortes diante das demais, é necessário que esse recurso esteja de acordo por exemplo com as leis ambientais, culturais e sociais, que podem, por sua vez, tornar o recurso negativo perante a firma envolvida.

Quanto aos recursos serem raros, segundo Akio (2005), refere-se ao fato de ele ser detido apenas por poucas firmas ou apenas uma organização, assim sendo “raro”. Barney e Hesterly (2007) definiram que, mesmo que contenha valor determinado recurso, mas se ele for comum aos concorrentes, dificilmente existirá vantagem competitiva, pois todas partem igualmente de determinado recurso, para a geração de vantagem competitiva. Portanto é muito importante que a organização possua um recurso raro. Ou seja, significa que, quanto menor o número de firmas detentoras do recurso, maiores as chances de haver vantagem mercadológica. Gonçalves, Coelho e Souza (2014) acrescentaram que o recurso possuído por todas organizações (não raro) não será fonte de vantagem competitiva.

Barney e Hesterly (2007), sobre a imitabilidade, esclareceram que as empresas que possuírem um recurso de valor e raro já desenvolvem enorme vantagem competitiva no ambiente perante as concorrentes. Logo, se determinado recurso é de difícil imitabilidade, torna a firma com grande vantagem competitiva no setor, pois, para poder replicar determinado recurso que gera muito valor, é bastante oneroso para as que não o possuem. Segundo Nassif, Hanashiro e Mitiko (2002), em uma universidade, por exemplo, um recurso difícil de ser imitado é a competência de seus docentes em passar um conhecimento de qualidade a seus acadêmicos, para que essa forneça vantagem competitiva a seus alunos no mercado de trabalho.

Para Barney e Hesterly (2007), são quatro os motivos que levam a dificuldade da imitabilidade: o primeiro é por condição histórica, um bem que possuía um recurso oculto até então que agregava valor; outro ponto é a dificuldade de identificar o que faz com que a organização tenha vantagem perante as demais; outro limitador de imitabilidade são questões ligadas à cultura ou à confiança e afins; e, por último, as patentes registradas de determinado produto que limita a replicação exata. Gonçalves,

Coelho e Souza (2014), de forma bem direta, acrescentaram que recurso de difícil imitação é aquele que quem não tem possui, tem grande dificuldade para manter-se no mercado.

Mendes et al. (2014) deixaram claro que os recursos e capacidades são essenciais para a empresa, já que eles deixam a firma em uma posição superior perante as outras principalmente quando são de difícil imitação ou únicos, porém ele deixa claro que esse não é o fator que garante o sucesso da companhia. Muitas delas possuem recursos apenas para sua sobrevivência no mercado, mesmo que não sejam aceitas perante o grupo envolvido da sociedade.

Ainda Barney e Hesterly (2007), sobre a organização, esclareceram sobre a parte interna da firma como a de ligação entre todos os seus recursos e capacidades. Porque, mesmo a firma possuindo todos os recursos que são de valor, raros e de difícil imitação, sua potencialidade total apenas será atingida se todo o quadro de colaboradores da empresa souber executar os mesmo recursos e capacidades, extraindo o máximo de cada um, resultando, dessa forma, em uma vantagem competitiva perante os quatro pontos do modelo VRIO.

Segundo Gohr et al. (2011), no modelo VRIO, a questão da organização indica que esta capacidade é fundamental, pois, mesmo obtendo: valor, raridade e a difícil imitabilidade, sem esses recursos estarem organizados por controles gerenciais e incentivos trabalhistas, a alavancagem competitiva dificilmente acontecerá. De acordo com Cruz e Pereira (2017), a organização que detém controle sobre seus recursos internos e é sempre flexível ao ambiente em que está inserida, bem como inova frequentemente, obtém posicionamento com vantagem competitiva. No quadro 2, são apresentadas questões indutoras de análise de acordo com o modelo VRIO.

Quadro 2 - Mensuração dos recursos e capacidades conforme modelo VRIO

VALOR	<p>O recurso é de alto valor?</p> <p>Recurso com finalidade específica?</p> <p>Recurso melhora a eficácia da empresa?</p> <p>Recurso permite explorar as oportunidades e amenizar as ameaças?</p>
RARIDADE	<p>Você possui controle deste recurso?</p> <p>Apenas você, ou poucos possuem o recurso para esta finalidade?</p> <p>Apenas você ou poucos, possuem recurso similar para esta finalidade?</p>
IMITABILIDADE	<p>Recurso difícil de ser imitado?</p> <p>Você tem vantagem para obter ou desenvolver este recurso?</p> <p>O recurso é fácil compreender que é o motivo de gerar a V. competitiva?</p> <p>A fonte geradora deste recurso é pouco incentivada para continuá-lo desenvolvendo?</p>
ORGANIZACIONAL	<p>A empresa está organizada para explorar todos os seus recursos?</p> <p>Este recurso gera vantagem competitiva?</p>

Fonte: Adaptado de Gonçalves, Coelho e Souza (2014).

#### 4 VANTAGEM COMPETITIVA

Barney e Hesterly (2007) destacaram que a vantagem competitiva se dá a partir dos recursos internos que a organização possui e é, por meio deles, que seus produtos chegam ao mercado de forma diferenciada.

Gonçalves, Coelho e Souza (2014) salientaram que a vantagem competitiva se dá no momento que determinada empresa possui uma técnica de criação de valor

a qual não é adotada por concorrentes, permitindo a sustentabilidade da empresa. Os autores afirmaram que, para existir a vantagem competitiva, é imprescindível a análise de seus recursos internos, como pelo método da (RBV), por meio do qual a organização empresarial possa usufruir de melhor maneira seus recursos, para, assim, obter maior grau de obtenção de vantagem competitiva.

Para Cruz e Pereira (2017) definiram vantagem competitiva como a empresa que possui a capacidade de gerar maior valor econômico, perante suas concorrentes.

Para Gohr et al. (2011), o modelo VRIO (Valor, Raridade, imitabilidade e organizacional) é um método que permite identificar o que é ou não fonte de vantagem competitiva dentro da organização. Alcântara et al. (2016) ratificaram que a técnica VRIO é um dos meios de identificar o que gera vantagem competitiva em uma organização, analisando apenas seus recursos internos.

## 5 PROCEDIMENTOS METOLÓGICOS

Este trabalho se configura como pesquisa qualitativa descritiva. Günther (2006) afirmou que a pesquisa qualitativa é aquela que visa ir direto ao foco de seu tema norteador a fim de obter as respostas aos questionamentos de um pequeno grupo. Segundo Prodanov e Freitas (2013), a abordagem qualitativa busca um contato direto com uma ou mais fontes da pesquisa, além de explanar determinada situação.

Para Gil (2008), a pesquisa descritiva é adequada a vários estudos, como principal característica é a aplicação de métodos padronizados, como questionários ou observando cenários no ambiente. Seu objetivo é descrever as características do objeto de pesquisa, fenômenos ou as mudanças de ambiente. Acrescentaram Cervo, Bervian e Silva (2007) que, na pesquisa descritiva, os dados extraídos são da própria realidade, são coletados e mensurados da maneira mais pura possível, a fim de obter o dado mais verídico ao fim do processo da análise.

Quanto aos meios, a pesquisa se classifica como bibliográfica e de campo. A pesquisa bibliográfica, para Cervo, Bervian e Silva (2007), busca, por meio de obras já publicados sobre o tema, analisar o seu objeto de pesquisa com mais profundidade. Yin (2015) acrescentou que pesquisa bibliográfica é fundamental, pois detém as informações iniciais sobre o tema a ser abordado, nele o autor observa e se aprofunda em seu tema. Gil (2008) enfatizou sobre a importância da imersão na pesquisa, dedicando o máximo de tempo possível a coleta de dados na comunidade para que possa ser compreendido o fortemente o sistema onde está inserido como todo, e acrescenta ainda que o foco de pesquisa pode sofrer reajustes de acordo com a evolução da pesquisa, caracterizando-se geralmente por estudar grupos e interação dos envolvidos. Marconi e Lakatos (2010) agregaram sobre o estudo de campo tem por finalidade estudar problemas, hipóteses ou fenômenos, a fim de obter informações que contribuirão na resolução do tema pesquisado.

A pesquisa foi aplicada em uma organização de sistemas de gerenciamentos empresariais situada na região da AMREC. Foi realizada no mês de setembro entrevista com o gestor cujo roteiro, elaborado pelo autor, está no Quadro 3. Com base nessa entrevista, foram identificados, também, os recursos e capacidades da empresa pesquisada e elaborado o instrumento de avaliação VRIO apresentado no quadro 2 – Apêndice A – que foi aplicado a seis colaboradores.

### Quadro 3 – Roteiro da entrevista





1. Faça uma breve descrição da trajetória da organização
2. Quantos anos a empresa atua no mercado?
3. Descreva os períodos de mudança e de estabilidade vivenciados pela empresa.
4. Quais as razões dessas mudanças?
5. Houve mudança de segmento (tipo) de clientes, por exemplo? Quais os motivos – contextos dessa mudança?
6. A empresa desde a sua criação cresceu-expandiu ou não? Quais as razões disso?
7. Quais os produtos-serviços são vendidos pela empresa?
8. Quais os produtos-serviços criam valor para a empresa (um diferencial)?
9. Este valor gerado para sua empresa é maior do que os dos seus concorrentes diretos?
10. Quais são os recursos que a empresa possui:
11. Na sua avaliação, quais os recursos da empresa são considerados: valiosos raros, difíceis de imitar e insubstituíveis?
- 12- Como vocês identificam as oportunidades de mercado e produtos-serviços possíveis de a empresa atender?
- 13- Quais são as estratégias adotadas pela empresa para aproveitar essas oportunidades?

Fonte: Dados da Pesquisa.

## 6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção, são apresentados os resultados acerca dos eventos e respectivas mudanças estratégicas e, na subseção seguinte, sobre os recursos e capacidades identificadas e avaliadas que geram vantagem competitiva para a empresa em estudo.

### 6.1 EVENTOS E MUDANÇAS ESTRATÉGICAS

De acordo com os dados coletados por meio de entrevista com o gestor, a empresa – então chamada de CPR Informática – teve início no ano de 2002, porém, naquela época, apenas o ramo de vendas de produtos para informática e prestação de serviços de informática era executado.

Em 2004, iniciou-se o estudo e criação de um software de gestão de empresas e, nesse ano, foi criado um sistema específico BEE Software – trata-se de um sistema de gerenciamento empresarial, com foco mais abrangente em relação aos demais, o que torna o sistema diferenciado no mercado, sua finalidade principal é fazer com que o gestor simplifique e unifique todos os processos no sistema. Porém foi só em 2006 que efetivamente a empresa teve seu primeiro cliente, a partir daí o foco foi se direcionando ao ramo de software e deu início ao processo de vendas das três filiais - lojas de produtos para informática. A empresa tinha sua sede em Içara, no ano de 2008, a qual foi a última loja vendida em outubro de 2011.

Desde 2011, portanto, a empresa passou a ter dedicação exclusivamente no sistema de gestão e, em 2012, a empresa já contava com 1000 clientes. “Temos uma vasta carteira de clientes distribuídos em diversos segmentos como Comércio, Indústria, Transporte e Prestadores de Serviços” (Gestor).

Também naquele período, a empresa mudou a localização da sede sempre dentro do município de Içara, em virtude da necessidade de maior espaço devido contratação de novos funcionários. A empresa atualmente possui alguns produtos, mas o sistema principal é o software de gestão, no qual o cliente pode gerir informações como a do setor financeiro, gerencial, almoxarifado, recursos humanos bem como a emissão de documentos fiscais como nota fiscal eletrônica,

conhecimento de transporte eletrônico e manifesto de transporte eletrônico. Além de softwares que dão extensão aos serviços como o Mobile, usado para vendas externas, o *aethos cheff* para áreas de restaurantes e ECF, cujo significado é emissora de cupom fiscal para emissão de cupons fiscais, e também o aplicativo do ponto eletrônico. Esse software é muito amplo em sua abrangência o que acaba assegurando um certo diferencial perante seus concorrentes diretos.

O gestor também comentou que a gama de técnicos de áreas distintas e na maioria graduados é que garante a qualidade a seus serviços prestados. “É composta por uma equipe de profissionais altamente capacitados, distribuída nas áreas de análise, desenvolvimento, suporte, implantação e consultoria com conhecimento técnico e conceitos acadêmicos agregados, fundamental para um projeto de sucesso”. Com o planejamento de crescer, em 2013, foi aberta a primeira revenda da empresa: “[...]abrimos a nossa primeira revenda, consolidando o nosso projeto de expansão no mercado nacional”, afirmou o gestor.

Segundo o entrevistado, em 2016, por não conseguir o registro da marca BEE, foi iniciado um estudo para uma nova marca para a empresa que, em maio de 2017, passou a chamar-se de Aethos Sistemas. No Quadro 4, são apresentados os principais eventos e respectivas adaptações estratégicas que a organização passou nesses 15 anos de existência.

Quadro 4 – Mudanças estratégicas

Eventos	Mudanças estratégicas
2002 – abertura da CPR informática	Foco na prestação de serviços e revenda de produtos de informática
2004 – Início do desenvolvimento do projeto do software	
2006 – Primeiro cliente – mudança de posicionamento da empresa	Mudança de posicionamento: desenvolvimento de sistema de gestão
2008 – Criação da BEE tecnologia – sistema de gestão	
2011 – Venda da última CPR informática	
2012 – Empresa atua apenas com software	
2013 – primeira filial – consolidação do projeto de expansão	Início da concretização do projeto de expansão
2016 – Devido a problemas ao registrar a marca BEE, Novo projeto para nova marca	
2017 – empresa passa a se chamar Aethos Sistemas	

Fonte: Dados da pesquisa.

Verificou-se que a empresa teve três grandes momentos estratégicos: sua abertura com o posicionamento estratégico de venda de produtos para informática e prestação de serviços. O segundo foi quando mudou este posicionamento e voltou-se para o desenvolvimento de sistemas de gestão. Segundo o gestor em razão das “Dificuldades de mercado, problemas financeiros, mudança de foco, evolução e readequação da empresa”. E, dentro desse novo posicionamento, o projeto de expansão da organização, sempre buscando a vantagem competitiva. Starling e Porto (2014) esclareceram que a mudança estratégica de uma empresa orienta a organização para as necessidades do mercado, podendo haver diversas consequências diretas e indiretas na empresa as quais só ficam evidentes com o

tempo. Geralmente mudanças com relação ao mercado tem por objetivo almejar sempre um cenário otimista, a fim de obter melhores resultados que os atuais.

Sobre vantagem competitiva, Gonçalves, Coelho e Souza (2014) deixam claro que é visível, para a empresa que possui vantagem competitiva, quando adere a uma forma que cria valor a qual nenhum concorrente a adote.

Segundo o entrevistado, hoje os principais produtos-serviços da empresa são os “softwares para os ramos do Comércio, Indústria, Transporte e Prestadores de Serviços”, os quais são desenvolvidos sob demanda conforme as necessidades do cliente.

## 6.2 RECURSOS E CAPACIDADES COMO VANTAGEM COMPETITIVA

Foi realizado junto aos seis gerentes e subgerentes de todos os setores da empresa, o preenchimento do instrumento 2 – Apêndice A. Nele foram apresentados os recursos elencados pelo sócio gestor da organização para avaliação dos gestores se são valiosos, raros, insubstituíveis e organizacionais, conforme o VRIO – Quadro 2. Com base nessa avaliação, foram identificadas as implicações competitivas e respectivo desempenho econômico para os recursos, os quais são apresentados separadamente.

Inicia-se pelos resultados acerca da avaliação dos recursos financeiros expostos no quadro 5. Segundo Alcantara et al. (2015), recurso financeiro é todo dinheiro usado pela organização, a fim de amenizar os riscos e ameaças impostas pelo mercado. Gonçalves, Coelho e Souza (2014) revelam que, em determinado ambiente, a empresa que possui desempenho financeiro elevado, geralmente é copiada pelas demais nos pontos que impulsionam o desempenho superior, o que causa paridade financeira entre as firmas envolvidas. Para que a empresa possa se destacar, ela deve possuir recursos não sujeitos a replicação, de tal forma sempre estará à frente dos concorrentes.

Quadro 5 – Análise dos recursos financeiros

	Valioso	Raro	Insubstituível	Organizacional	Implicações Competitivas	Desempenho Econômico
Fluxo de caixa positivo	Sim	Não	Não	Sim	Paridade Competitiva	Normal
Financiamento para compra de veículo	Sim	Não	Não	Não	Paridade Competitiva	Normal
Remuneração de acordo com o mercado	Sim	Não	Não	Sim	Paridade Competitiva	Normal
Baixa relação de inadimplentes	Sim	Sim	Não	Sim	Vantagem Competitiva Temporária	Acima do Normal
Recursos aplicados em investimentos com foco no retorno futuro	Sim	Sim	Não	Sim	Vantagem Competitiva Temporária	Acima do Normal

Fonte: Dados da pesquisa.





Destacam-se, na avaliação realizada, que os responsáveis por gerar vantagem competitiva temporária, com desempenho econômico acima do normal são os recursos de: baixa relação de inadimplentes e os recursos aplicados em investimentos com foco no retorno futuro, este por sua vez, segundo o gestor é considerado um recurso gerador de vantagem competitiva pelo fato de que todo investimento aplicado na empresa é de que no futuro, o resultado seja a geração de valor para a organização. Ambos se tratam de vantagem competitiva temporária, porque são possíveis de substituição, ou seja: a concorrência pode também dominar esse recurso. Barney e Hesterly (2008) definem vantagem competitiva temporária como aquela que perdurará por um curto espaço de tempo, diferentemente da sustentável, que se mantém por um período maior.

Quadro 6 explicita os resultados acerca da avaliação dos recursos humanos, os quais, para Fernandes, Fleury e Mills (2006), provêm da capacidade intelectual dos colaboradores da firma, bem como a capacidade de relacionamento, capacitação, dentre outras questões relacionadas aos funcionários. Esses recursos são de extrema importância para alavancagem na qualidade dos produtos e serviços prestados pela organização.

**Quadro 06 – Análise dos recursos humanos**

	Valioso	Raro	Insubstituível	Organizacional	Implicações competitivas	Desempenho econômico
Funcionários capacitados, geralmente com muita experiência	Sim	Não	Não	Sim	Paridade Competitiva	Normal
Abertura para trainee/estagiários.	Sim	Não	Não	Sim	Paridade Competitiva	Normal
Funcionários com competências específicas (Contadores, R.H, Marketing, TI, Programadores com especialidades)	Sim	Não	Não	Sim	Paridade Competitiva	Normal
Interação no grupo de trabalho	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem Competitiva Sustentável	Acima do Normal
Técnicos claros, com boa didática, ortografia e oral.	Sim	Não	Não	Sim	Paridade Competitiva	Normal

Fonte: Dados da pesquisa.

Segundo a avaliação dos respondentes, somente um recurso/capacidade se destacou: a interação no grupo de trabalho. Na visão deles, além de ser valioso, raro entre profissionais dessa área, difícil de a concorrência ter e, por fim, bem aproveitada pela empresa. Dessa maneira, torna-se uma vantagem competitiva sustentável, que é aquela onde perdura durante um grande tempo e, dessa forma, revela um desempenho econômico acima do normal para a organização. Paiva, Barbosa e Gonçalves (2010) definem vantagem competitiva sustentável como aquela que seus concorrentes não a têm.

No quadro 7, têm-se os recursos físicos, os quais, na definição de Vargas et al. (2013), são aqueles que dizem respeito à estrutura, aos maquinários, à tecnologia,

definidos como os tangíveis. Louro, Almeida e Pelissari (2017) definiram recursos físicos como sendo de grande importância dentre os recursos, pois está ligado diretamente a questão de acesso de clientes e fornecedores a empresa, como um bom ponto geográfico que a empresa está sediada. Além de maquinários os quais dão vida ao produto que a firma oferece a seus clientes. Cabe destacar este recurso, na visão dos autores, não gera vantagem competitiva na ótica da RBV, mas seu papel para tal, é crucial.

**Quadro 07 – Análise dos recursos físicos**

	Valioso	Raro	Insubstituível	Organizacional	implicações competitivas	Desempenho econômico
Localização privilegiada	Sim	Não	Não	Sim	Paridade Competitiva	Normal
Estacionamento para funcionários	Sim	Não	Não	Não	Paridade Competitiva	Normal
Acesso simplificado a fornecedores (internet, suprimentos, serviços de natureza física/virtual)	Sim	Não	Não	Sim	Paridade Competitiva	Normal
Clientes na região da AMREC	Sim	Não	Sim	Sim	Paridade Competitiva	Normal
Clientes de outras regiões/ estados, empresa possui revendas.	Sim	Sim	Não	Sim	Vantagem Competitiva Sustentável	Acima do Normal
Implantação/*treinamento virtual, para clientes que não têm acesso a revendas	Sim	Sim	Não	Sim	Vantagem Competitiva Sustentável	Acima do Normal
Equipamentos para trabalho sofisticados	Sim	Não	Sim	Sim	Paridade Competitiva	Normal
Diversos canais de atendimentos ao público (telefone fixo, chat, e-mail, visita presencial)	Sim	Não	Sim	Sim	Paridade Competitiva	Normal
Sistema engloba as principais áreas do mercado ( comércio, indústria, transporte e prestadores de serviços)	Sim	Não	Sim	Sim	Paridade Competitiva	Normal
Recurso de organização chamados NEXUS	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem Competitiva Sustentável	Acima do Normal

Fonte: Dados da pesquisa.

Os recursos físicos foram os mais localizados na pesquisa realizada, totalizando dez deles. Desses, três foram considerados pelos gestores como vantagem competitiva sustentável, são eles: clientes de outras regiões/ estados,

empresa possui revendas; implantação/treinamento virtual, para clientes que não têm acesso a revendas; e recurso de organização chamado nexus. Esses recursos geram, portanto, um desempenho econômico acima do normal para a organização. Sobre a vantagem competitiva, Barney e Hesterly (2011) relatam que ela se dá, quando a organização fornece um produto ou serviço, por meio do seu cliente percebe a qualidade/benefício é maior do que o custo total pago pelo produto, o qual tem sua qualidade maior em relação ao custo, tornando o item superior ao de seu concorrente.

Os recursos organizacionais são apresentados no quadro 8. Segundo Gohr et al. (2011), trata-se da forma como a empresa explorar suas capacidades, seus recursos internos para gerar um diferencial diante dos seus concorrentes. Segundo Gonçalves, Coelho e Souza (2014), toda firma possui uma forma de organização: estrutural, de ambiente, maneiras de controle adotadas, bem como a forma que é utilizada para comunicação com fornecedores e demais externos. Assim se dá a definição de recursos organizacionais para os autores.

Quadro 8 – Análise dos recursos organizacionais

	Valioso	Raro	Insubstituível	Organizacional	implicações competitivas	Desempenho econômico
Equipes com código de conduta	Não	Não	Sim	Sim	Desvantagem Competitiva	Abaixo do Normal
Pirâmide de prioridades	Sim	Não	Não	Sim	Paridade Competitiva	Normal
Setores de atuação bem definidos	Não	Não	Sim	Sim	Desvantagem Competitiva	Abaixo do Normal
Registro de todos os chamados dos clientes	Não	Sim	Sim	Sim	Desvantagem Competitiva	Abaixo do Normal
Utilização do (Nexus)	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem Competitiva Sustentável	Acima do Normal
Treinamentos de funcionários com foco no sistema	Sim	Não	Sim	Não	Paridade Competitiva	Normal
Trabalho em coletivo	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem Competitiva Sustentável	Acima do Normal

Fonte: Dados da pesquisa.

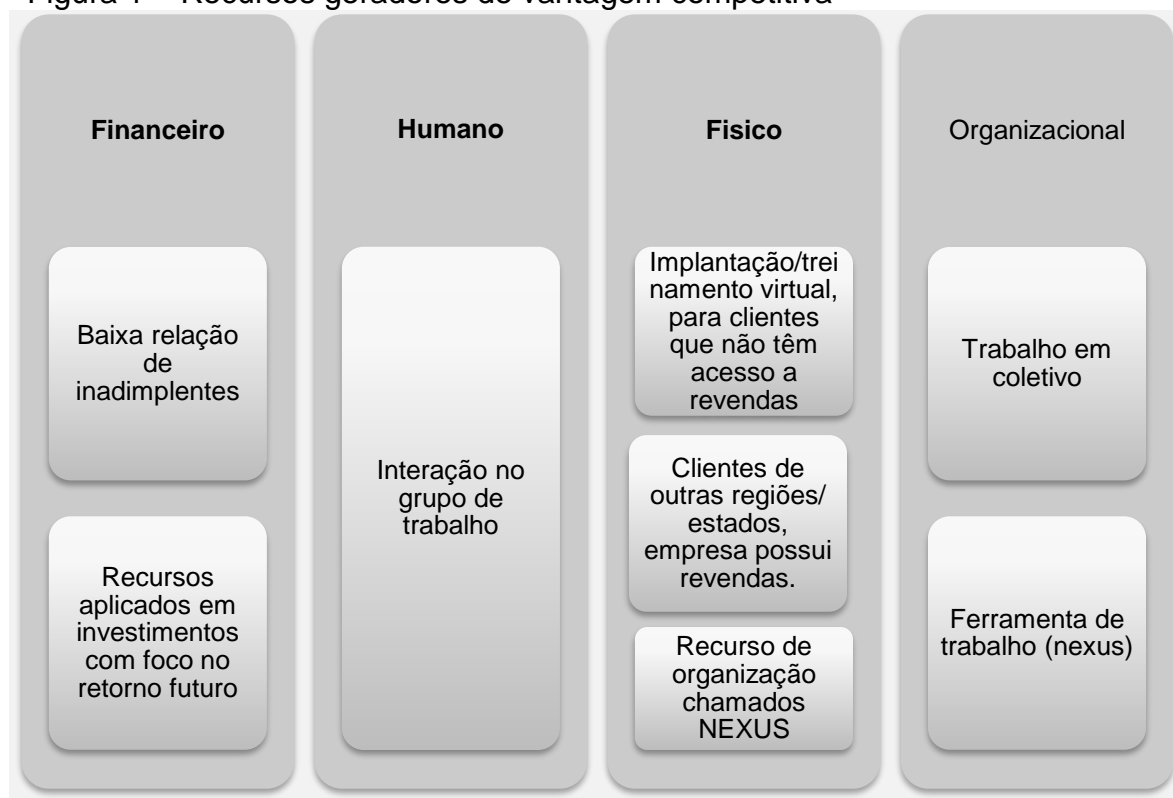
Nesta avaliação, emergiu positivamente os recursos: a ferramenta de trabalho Nexus. Esta ferramenta é de desenvolvimento próprio da empresa, por esse motivo também é classificada como recurso físico. Seu objetivo na parte organizacional é integrar todos os setores em um único lugar, por meio do qual é realizado o registro inicial do atendimento prestado ao cliente pelo suporte. Caso seja resolvido o registro é “concluído”; caso não, é passado ao setor de análise para avaliar a situação e encaminhar novamente ao suporte ou mandar para ajuste pelo setor do desenvolvimento, o Nexus também registra histórico de chamados, de procedimentos já realizados servindo como histórico, tudo isso de forma virtual, basta ter um login e senha. E o trabalho coletivo, como geradores de vantagens competitivas sustentáveis. Em oposição, têm-se os recursos: equipes com código de conduta e setores de atuação bem definidos os quais são as fragilidades da empresa e, logo são



desvantagens competitivas para a empresa, podendo comprometer o seu resultado. Segundo Brito e Brito (2012), as empresas que estão em desvantagem competitiva geralmente perdem mercado para a concorrência, que resulta indiretamente na lucratividade do período.

Diante dessa avaliação realizada pelos gestores da organização, destacaram-se como geradores de vantagem competitiva sustentável e temporárias os recursos apresentados na Figura 1.

Figura 1 – Recursos geradores de vantagem competitiva



Fonte: Dados da pesquisa.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho buscou explicar acerca da Visão Baseada em Recursos, desde seu surgimento em 1959 até sua aplicação atualmente avaliando os recursos: financeiros, humanos, tecnológicos e organizacionais, considerando a classificação quanto ao valor, raridade, imitabilidade e insubstituível proposta no modelo VRIO.

Por meio da pesquisa aplicada, foi possível identificar os eventos e mudanças estratégicas realizados pela empresa. Observou-se que a empresa efetuou três mudanças estratégicas a fim de se adaptar ao cenário de cada época: I - foco na prestação de serviços e revenda de produtos de informática; II - mudança de posicionamento: desenvolvimento de sistema de gestão; III - início da concretização do projeto de expansão.



Acerca do levantamento dos recursos e capacidades da organização do presente estudo, chegou-se a vinte e sete recursos e capacidades, distribuídos dentro dos quatro recursos (físicos, financeiros, tecnológicos e organizacionais) identificados e avaliados pelo gestor e funcionários. Desses vinte e sete, a maior proporção está com o enquadramento físico, totalizando dez registros indicados pela gestão.

A fim de mensurar quais dos vinte e sete recursos geram vantagem competitiva à empresa, os pesquisados destacaram: nos recursos humanos, o destaque foi para a interação no grupo de trabalho; nos recursos físicos, foram: clientes de outras regiões/ estados, empresa possui revendas; implantação/treinamento virtual, para clientes que não têm acesso a revendas; e nos recursos organizacionais: a ferramenta de trabalho e o trabalho coletivo.

Entende-se que o objetivo geral de analisar quais recursos e capacidades, à luz da RBV, que geram vantagem competitiva para a empresa estudada foi atendido. Além disso cabe ressaltar que a teoria da Visão Baseada em Recursos se mostra muito importante para o cenário de uma firma, pois ela é responsável por enquadrar os recursos internos por categoria e, ainda, possibilita a avaliação de quais deles é o responsável por geral vantagem competitiva à organização, dando uma visão ao seu acionista - gestor, qual recurso está com desempenho positivo ou não, indicando qual necessita melhorar, auxiliando a gestão cotidiana e, principalmente, para o planejamento da organização quando são definidas as estratégias da empresa. Gohr et al. (2011, p. 62) ratificam que “os recursos estratégicos são considerados essenciais para a definição da estratégia e também para a definição da vantagem competitiva das organizações, sendo este o pressuposto básico da RBV (Resource Based View)”.

A principal contribuição deste estudo foi a aplicação do modelo VRIO dando suporte a RBV, já que, mesmo havendo muitas pesquisas neste tema, ainda há necessidade de pesquisas empíricas. Gohr et al. (2011, p. 61) destacam essa demanda:

[...] a despeito da importância do tema, a visão baseada em recursos ainda demonstra dificuldades para sua implementação prática, especialmente no que diz respeito à avaliação de recursos. Para incorporar a visão baseada em recursos nos processos de formulação estratégica das empresas e, conseqüentemente, contribuir para o desenvolvimento de vantagens competitivas, é necessário que as mesmas utilizem instrumentos adequados para identificar e avaliar recursos estratégicos.

Como limitação desta pesquisa, pode-se destacar o fato de ser caso único; por isso, sugere-se a realização de pesquisas com outras empresas do mesmo setor a fim de comparar os resultados e trazer as características do setor estudado.

## REFERÊNCIAS

AKIO, Tokuda. The Critical Assessment of the Resource-Based View of Strategic Management. **Ritsumeikan international affairs**, v. 3, p. 125-150, 2005.



ALCANTARA, P. G. F. et al. Estratégia de Diversificação segundo a Visão Baseada em Recursos: Estudo de Caso em uma Empresa de Alimentos. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 8, n. 3, p. 31-59, 2015

AUGUSTO, C. A.; SOUZA, J. P.; ERDMANN, R. H.; CARIO, S. A. F. Cadeia de Suprimentos: uma Análise a Partir da Teoria dos Custos de Transação, da Teoria dos Custos de Mensuração e da Visão Baseada em Recursos. **Revista Economia & Gestão**, v. 15, n. 39, p. 4-22, 2015.

BARNEY, Jay. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

Barney, Jay B. e Hesterly, William S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.326 p.

Barney, Jay B. e Hesterly, William S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.326 p.

BARNEY, Jay. B, **Gaining and Sustaining Competitive Advantage**. Journal of management, v. 17, n. 1, p. 99-120, 2002.

BORTOLUZZI, C. A. P.; SEHNEM, S.; PETRY, D. R.; CARVALHO, C. E.; SANTOS JUNIOR, S. Práticas de Sustentabilidade e Resource Based View – RBV: Estudo na Rede Senac de Santa Catarina. **Revista Organizações em Contexto**, v. 14, n. 28, p. 293-319, 2018.

BRITO, Renata Peregrino de; BRITO, Luiz Artur Ledur. Vantagem Competitiva, Criação de valor e seus efeitos sobre o Desempenho. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, [S.l.], v. 52, n. 1, p. 70-84, jan. 2012.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2007. 162 p.

CRUBELLATE, João Marcelo; PASCUCI, Lucilaine; GRAVE, Paulo Sérgio. Contribuições para uma visão baseada em recursos legítimos. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 48, n. 4, p. 8-19, 2008.

CRUZ, Karla Dayane Bezerra; PEREIRA, Laise Cristina Lima. Vantagem competitiva de uma franquia no segmento de chocolates finos: um estudo na perspectiva Resource-Based View (RBV). **RACE-Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 16, n. 3, p. 1035-1058, 2017.

DALFOVO, Michael Samir et al. Análise da influência da visão baseada em recursos e monitoramento do ambiente na capacidade de gestão dos stakeholders. **Pensamento & Realidade. Revista do Programa de Estudos Pós-Graduados em Administração-FEA**. ISSN 2237-4418, v. 31, n. 4, p. 1, 2016.





DE CARVALHO, Daniela Moreira; PRÉVOT, Frédéric; MACHADO, João Armando Dessimon. O uso da teoria da visão baseada em recursos em propriedades rurais: uma revisão sistemática da literatura. 2014.

DIERICKX, Ingemar; COOL, Karel. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. **Management science**, v. 35, n. 12, p. 1504-1511, 1989.

FERNANDES, bruno henrique rocha; FLEURY, Maria tereza leme; MILLS, John. Construindo o diálogo entre competência, recursos e desempenho organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 46, n. 4, p. 1-18, 2006.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008. 175 p.

GOHR, C. F. et al. Recursos estratégicos e vantagem competitiva: aplicação do modelo VRIO em uma organização do setor sucroalcooleiro, **RGO - Revista Gestão Organizacional**, v. 4, n. 1, jan./jun de 2011.

GONÇALVES, Carlos Alberto; DE FREITAS COELHO, Mariana; DE SOUZA, Érika Márcia. VRIO: Vantagem competitiva sustentável pela organização. **Revista Ciências Administrativas ou Journal of Administrative Sciences**, v. 17, n. 3, 2014.

GRANT, R. M. **The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation**. Knowledge and Strategy, v. 33, n. 3, p. 3-23, 1991.

GÜNTHER, hartmut. Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: esta é a questão. **Psicologia: teoria e pesquisa**, v. 22, n. 2, p. 201-210, 2006.

HESTERLY, Barney; BARNEY, J. **Strategic management and competitive advantage**. England: Pearson Prentice Hall, 2008.

HESTERLY, William S. BARNEY; JAY, B. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**. Conceitos e Casos. 2011.

Louro, A., Almeida, G. S., & Pelissari, A. S. Quais Capacidades são Fontes de Vantagem Competitiva Sustentável no Setor de Soluções de Software? Uma Análise à Luz das Capacidades Dinâmicas e da Visão Baseada em Recursos. **NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia**, 7(4), 2017. 36-50.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 297 p

MELO, R. S.; BATISTA, P. C. S.; MACEDO, A. C. M.; COSTA, R. B. L. A contribuição da Governança Corporativa para o desempenho das empresas brasileiras de capital aberto. **Revista de Gestão**, v. 20, n. 1, p. 79-92, 2013.



MENDES, L.; TISOTT, S. T.; RIZZO, M. R.; SANTOS, F. S. D. Ampliando as contribuições da teoria Neoinstitucional à Visão Baseada em Recursos. **Revista Economia & Gestão**, v. 14, n. 36, p. 221-237, 2014.

PAIVA, Ricardo Viana Carvalho de; BARBOSA, Francisco Vidal; GONÇALVES, Raquel Garcia. A Visão Baseada em Recursos: o que se vê é diferente, mas é igual. **Revista Reuna**, v. 13, n. 3, 2010.

NASSIF, V. M. J.; HANASHIRO, D. M. M. A competitividade das universidades particulares à luz de uma visão baseada em recursos. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 3, n. 1, p. 95-114, 2002.

PETERAF, Margaret A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. **Strategic management journal**, v. 14, n. 3, p. 179-191, 1993.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. – Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RIBEIRO, Flávio; SCHERER, Luciano Márcio; DA SILVA, Aline Andrade Barbosa. Visão Baseada em Recursos: estudo do impacto da crise financeira na heterogeneidade do desempenho das empresas brasileiras de capital aberto. **Revista Capital Científico-Eletrônica (RCCe)**-ISSN 2177-4153, v. 14, n. 2, p. 09-24, 2016.

ROSSONI, Luciano Rossoni, TEIXEIRA, Rivanda Meira Teixeira. **Integrando empreendedorismo, rede de relações, recursos e legitimidade: o caso da aliança empreendedora**. In: ENANPAD, 30, Salvador: ANPAD, 2006.

SCHELINI, A. L. S.; MARTENS, C. D. P.; PISCOPO, M. R. A Gestão de Projetos como Vantagem Competitiva para Internacionalização de Empresas Brasileiras. InternexT - **Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, v. 12, n. 3, p. 1-15, 2017.

STARLING, R. N.; PORTO, R. B. Dinâmicas do desempenho financeiro, da mudança estratégica e da concentração industrial em empresas brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, n. 4, p. 397-415, 2014.

VARGAS, K. F. S. et al. A cadeia de valores e as cinco forças competitivas como metodologia de planejamento estratégico. **Revista Brasileira de Estratégia**, v. 6, n. 1, p. 11-22, 2013.

WERNERFELT, Birger. A Resource-Based View of the Firm. **Strategic Management Journal**, Michigan, v. 5, n. 2, p.171-180, abr. 1984.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Bookman editora, 2015



## APÊNDICE A – Instrumento de pesquisa

**Prezado gestor, temos como objetivo classificar os recursos da empresa como:**

VALOR	O recurso é de alto valor? Recurso com finalidade específica? Recurso melhora a eficácia da empresa? Recurso permite explorar as oportunidades e amenizar as ameaças?
RARIDADE	Você possui controle deste recurso? Apenas você, ou poucos possuem o recurso para esta finalidade? Apenas você ou poucos, possuem recurso similar para esta finalidade?
IMITABILIDADE	Recurso difícil de ser imitado? Você tem vantagem para obter ou desenvolver este recurso? O recurso é fácil compreender que é o motivo de gerar a V. competitiva? A fonte geradora deste recurso é pouco incentivada para continua-lo desenvolvendo?
ORGANIZACIONAL	A empresa está organizada para explorar todos os seus recursos? Este recurso gera vantagem competitiva?

**Com base nesses critérios, pedimos que classifique os recursos a seguir (você pode incluir outros que não identificamos): Você deve usar sim ou não nas respostas.**

<b>Os recursos, para a empresa, são:</b>	<b>valioso</b>	<b>raro</b>	<b>insubstituível</b>	<b>organizacional</b>
Fluxo de caixa positivo				
Financiamento para compra de veículo				
Remuneração de acordo com o mercado				
Baixa relação de inadimplentes				
Recursos aplicados em investimentos com foco no retorno futuro				
Funcionarios capacitados, com formação, geralmente com muita experiência				
Abertura para trainee/estagiários.				
Funcionarios com competencias especificas (contadores,R.H, Markting,TI,Programadores com especialidades)				
Interação no grupo de trabalho				
Tecnicos claros,com boa didática,ortografica e oral.				
Localização privilegiada				
Estacionamento para funcionários				
Acesso simplificado a fornecedores (internet,suprimentos, serviços de natureza fisica/virtual)				
Clientes na região da AMREC				
Clientes de outras regiões/ estados, empresa possui vendas.				
Implantação/*treinamento virtual, para clientes que não tem acesso a vendas				
Equipamentos para trabalho sofisticados				
Diversos canais de atendimentos ao publico (telefone fixo, chat, e-mail, visita presencial)				
Sistema engloba as principais areas do mercado ( comércio, indústria, transporte e prestadores de serviços)				
Recurso de organização chamados NEXUS				
Equipes com codigo de conduta				
Pirâmide de prioridades				
Setores de atuação bem definidos (setores)				
Registro de todos os chamados dos clientes				
Ferramenta de trabalho (nexus)				



Treinamentos de funcionarios com foco no sistema				
Trabalho coletivo				